

"Erfolgsfaktor Mensch" bei Kühne & Nagel Osteuropa

- Leadership Development Programm für National Manager der K&N Osteuropa-Landesgesellschaften -

Dass im Wettbewerb letztlich die Qualität der Führungskräfte und Mitarbeiter über den Markterfolg entscheidet, ist jedem Unternehmer klar. Tatsächlich aber investieren Logistikbetriebe häufig viel zuwenig in das Human Kapital, z.B. durch systematische Personalentwicklung und Weiterbildung, und Potenziale liegen brach - so das regelmäßige Ergebnis einschlägiger Studien.

K&N schenkt deshalb dem "Erfolgsfaktor Mensch" verstärkt Beachtung und ist bestrebt, auch auf diesem Gebiet seine Spitzenposition zu erhalten. Im Sinne eines top-down-Ansatzes wurde 2001 für die Führungskräfte osteuropäischer K&N-Landesgesellschaften ein Personalentwicklungsprogramm erfolgreich durchgeführt. Ziel war es einerseits, die Führungskompetenzen der National Manager zu erweitern und andererseits die Landesgesellschaften weiter nach vorn zu bringen.



KN-Terminal in Kiev (Ukraine)

Als vor etwa 10 Jahren Kühne & Nagel verstärkt Landesgesellschaften in Osteuropa gründete, waren vor allem Pioniergeist und Aufbau des Speditionsgeschäftes gefragt. Heute arbeiten 12 Landesgesellschaften, Verkaufsbüros und Repräsentanzen in Polen, Tschechien, Slowakei, Lettland, Bulgarien, Kroatien, Mazedonien, Kroatien, Russland, Weißrussland, Bosnien-Herzegowina, Albanien und Aserbaidschan. Viele Landesgesellschaften haben bereits ein beachtliches Wachstum absolviert - so zum Beispiel besonders in Polen, in Russland oder Tschechien.

Eine solche erfolgreiche Entwicklung stellt höhere Anforderungen an die Führungskräfte, besonders an die unternehmerischen Fähigkeiten, Führungskompetenz und Sozialkompetenz der National Manager. Aus diesem Grund wurde für die Führungskräfte aus den Landesgesellschaften der KN-Organisation Osteuropa eine Personalentwicklungsmaßnahme in Zusammenarbeit mit Wagener & Herbst (vormals Hertzog und Partner Potsdam) durchgeführt.



KN Manager entwickeln ihre Vision und eine SWOT-Analyse

Ziele waren zum einen die Entwicklung der Managementqualitäten, wie Zielorientierung, Eigenverantwortung, Überzeugungskraft und Teamfähigkeit. Zum anderen wurde die Führungskräfteentwicklung mit konkreter Projektarbeit verbunden, um die Entwicklung in den Landesgesellschaften voranzutreiben und um durch praktische Anwendungsfälle Erfahrungs- und Bewährungssituationen zu schaffen. Weitere Ziele waren die Vermittlung der KN – Corporate Identity und die Förderung der Kommunikation auch zwischen den Führungskräften der Gesellschaften.

Um den Erfolg der Personalentwicklungsmaßnahme zu gewährleisten, legte das KN Osteuropa-Management in Hamburg großen Wert auf die professionelle und individuelle Unterstützung der Wagener & Herbst Management Consultants GmbH Potsdam, vertreten durch die Moderatoren Dr. Norbert Wagener und Shirley Wouters.

Für die gesamte Personalentwicklungsmaßnahme, welche in mehrere Phasen unterteilt war, wurden für die insgesamt 16 Teilnehmer 12 Monate veranschlagt.

In der Vorbereitungsphase wurde das Anforderungsprofil für die Position „National Manager“, basierend auf den strategischen Zielen der KN-Organisation Osteuropa, den Leitlinien zur Corporate Identity sowie den speziellen Anforderungen der Position innerhalb der KN-Organisationsstruktur, geschaffen. Das Anforderungsprofil berücksichtigte sowohl fachliche als auch persönliche Elemente, wobei besonderes Augenmerk auf die Managementqualitäten gelegt wurde.

Weitere Bestandteile der Vorbereitungsphase waren die detaillierte Zeit- und Aktivitätenplanung sowie die Benennung der Teilnehmer mit den dazugehörigen Hintergrundinformationen wie Ausbildung, Sprachkenntnisse, Berufserfahrung.

Die zweite Phase setzte sich aus der Konzeption und Durchführung von Workshops „Projektmanagement und Kommunikation“ zusammen. Hier wurde durch das Regional Management Osteuropa die KN-Vision für die Zukunft in Osteuropa vermittelt. Darauf aufbauend entwickelten die Teilnehmer jeweils für ihre Gesellschaft eine Vision und eine individuelle S.W.O.T.-Analyse (Strengthes, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dies war Voraussetzung für die Ableitung und Priorisierung einzelner Handlungsfelder. Der nächste Schritt lag in der Identifizierung individueller Projekte, welche mit Zielen und Arbeitspaketen untersetzt und in einem Projektplan vereinbart wurde. Um den Teilnehmern die Arbeit an den Projekten zu vereinfachen, wurden in kurzen Trainingssessions Grundlagen von Projektmanagement-Tools, sowie Präsentations- und Kommunikationstechniken vermittelt.

Die Methodik der Workshops war von einem interaktiven Ansatz, unter weitestgehender Einbeziehung der Teilnehmer, z.B. in Gruppenarbeiten, Rollenspielen und Videoaufnahmen, geprägt.

In der dritten Phase wurden, basierend auf dem bereits erstellten Anforderungsprofil, für die einzelnen National Manager die vorhandenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensmuster analysiert und Potenziale und Ansatzpunkte für gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Diese Analyse wurde in Form internetbasierter Führungskräftetests (CapTain-Online) durchgeführt. Die Ergebnisse wurden nur den Teilnehmern und den externen Moderatoren bekanntgegeben.

Nach Auswertung der Testergebnisse wurden individuelle Feedbackgespräche durch die beiden Moderatoren geführt. Ziel dieses Testes war es, mit den Teilnehmern über die ermittelten Stärken und Schwächen zu sprechen und ihnen somit die Möglichkeit für einen Selbstbild-Fremdbild-Vergleich zu geben. Schwerpunkte für persönliche Entwicklungsmaßnahmen, wie Handlungsfelder, Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und Trainings, wurden besprochen und flossen in die weiteren individuellen Personalentwicklungspläne mit ein.

Die vierte Phase beinhaltete mehrere Projektmeetings, Schulungen zu Führungsverhalten (insbesondere Delegation und Feedback) sowie Coaching-Meetings mit ausgewählten National Managern.

Nach ca. 4 Monaten wurde begonnen, in mehreren Follow-Up-Meetings die einzelnen Projekte und deren Fortschritte nach den jeweiligen Präsentationen zu besprechen. Erfahrungen wurden ausgetauscht. Diese Meetings sicherten die Kontinuität im Entwicklungsprozess, förderten die interne Kommunikation und erbrachten Synergieeffekte durch Verallgemeinerung von „best practice“.

In den individuellen Coaching-Meetings wurden mit den Teilnehmern in einem strukturierten Gespräch die persönlichen Entwicklungsziele und –wege sowie jeweils individuell angepasste Entwicklungsmaßnahmen besprochen und in einem Plan vereinbart.

Insgesamt kann heute festgestellt werden, dass sich diese Investition in die Führungskräfte gelohnt hat. Es hat sich auch gezeigt, dass trotz nationaler und kultureller Unterschiede ähnliche Herausforderungen bestehen und eine ganzheitliche Personalentwicklung bei deren Bewältigung entscheidend helfen kann. Nun geht es darum, die Personalentwicklung auf einen breiteren Kreis von Mitarbeitern auszuweiten und kontinuierlich den sich ändernden Anforderungen anzupassen.

Günther Schindler
Kühne & Nagel AG & Co. KG
Hamburg

Mai 2002

Dr. Norbert Wagener
Wagener & Herbst
Management Consultants GmbH